
Base of the Pyramid and Corporate Social Responsibility

François Perrot
Ecole Polytechnique

francois.perrot@polytechnique.edu



Chaire Finance Durable & Investissement Responsable
16 Juin 2008

Agenda

Etat des lieux du débat sur le BoP

- Définition(s)
- Intérêts et modèles économiques des MNC

BoP et Responsabilité Sociale des Entreprises

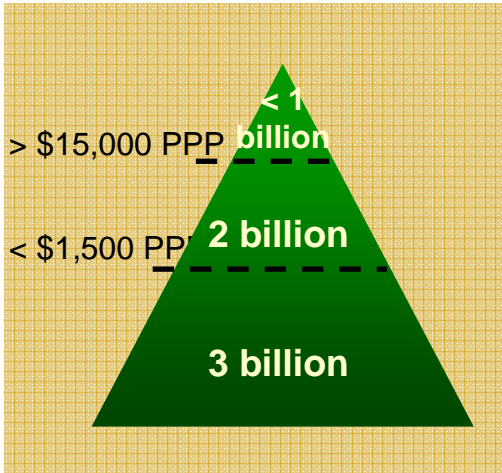
- Introduction à l'analyse de chaîne de valeur
- Etude croisée de 3 cas

Conclusions

Vous avez dit “BoP” ?

1

Concept socio économique



Débat sur le « seuil » du BOP, le nombre de personnes y vivant au bas de la pyramide, leur localisation et les caractéristiques de leur pauvreté

2

Projets de développement portés par des MNC



Débat sur les différentes stratégies possibles, les difficultés d'une généralisation, leurs effets sur la pauvreté

3

Entreprise sociale visant l'équilibre financier



Débat sur la convergence des modèles avec ceux des MNC, les modèles de partenariat, leur soutenabilité financière, et leur impact sur la pauvreté

Qu'y a-t-il de nouveau dans cet intérêt pour les populations pauvres?

Les projets BOP peuvent être lus comme des réponses à deux séries de facteurs explicatifs

1. Un nouveau paysage concurrentiel

- ❑ Hyper compétitivité des marchés du “haut de la pyramide”
- ❑ Développement de champions nationaux et concurrence des organisations locales (Ex: Nirma / Unilever)
- ❑ Densification des classes moyennes sous l'effet du développement économique
- ❑ Renforcement des relations avec les Etats et Gouvernements

2. Un nouvel ensemble de risques socio politiques

- ❑ Contexte de protestation envers les MNC
- ❑ Terrorisme inscrit dans les territoires pauvres

Des entreprises toujours en quête de modèles économiques visant le bas de la pyramide

- Quelques cas seulement ont été transformés en pratiques courantes dupliquées à l'échelle d'un ou plusieurs pays (Unilever Shakti, Cemex Patrimonio Hoy) ou sont en cours de duplication (Danone Grameen).
- De nombreux projets restent à l'état d'actions isolées (EDF, Lafarge, Suez) en recherche d'un modèle économique permettant la duplication (Essilor).
- La différenciation entre projets philanthropiques et projet BOP est bien souvent difficile (Hewlett Packard, EDF).

Agenda

Etat des lieux du débat sur le BoP

- Définition(s)
- Intérêts et modèles économiques des MNC

BoP et Responsabilité Sociale des Entreprises

- Introduction à l'analyse de chaîne de valeur
- Etude croisée de 3 cas

Conclusions

Les projets BOP et leur place dans le débat sur la RSE

- Les projets BOP sont cités comme des exemples d'intégration des enjeux de la RSE dans le cœur d'activité de l'entreprise et de **réconciliation entre performance financière et performance sociale**.

- Une littérature riche (études de cas) existe sur les modèles économiques mais sans analyse sérieuse de l'impact des projets BOP

- sur la **performance financière d'une entreprise et à la réduction de la pauvreté**

Ainsi que les mécanismes permettant de concilier les deux

→ Notre intuition est qu'il y a un problème d'identification des arbitrages faits par l'entreprise et d'analyse des liens de causalité entre les choix de l'entreprise, la rentabilité des projets et leur impact sur les populations pauvres.

- Nous cherchons donc à développer une grille de lecture permettant de différencier des modèles de cas BOP.

Proposition: utilisation de la « value chain analysis » (1/2)

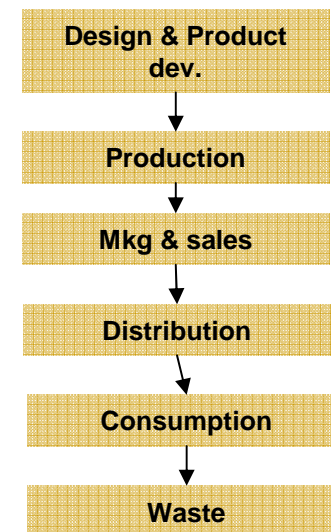
- La notion de **chaîne de valeur** permet d'identifier les flux de valeurs au sein d'un réseau de production et les apports et les gains de chaque acteur dans cet échange (Kaplinsky & Morris, 2000).
- Dans le débat sur la CSR, elle permet d'identifier les **aires de responsabilités** de l'entreprise et les **leviers d'amélioration de ses pratiques**, en lien avec son cœur d'activité (Porter & Kramer, 2006).
- Objectif de notre présentation:
 - Identifier les flux entre une MNC et les populations pauvres
 - Identifier les modifications dans la chaîne de valeur introduite par un projet BOP, et les effets (gains/pertes) pour les populations pauvres et l'entreprise.

Proposition: utilisation de la « value chain analysis » (2/2)

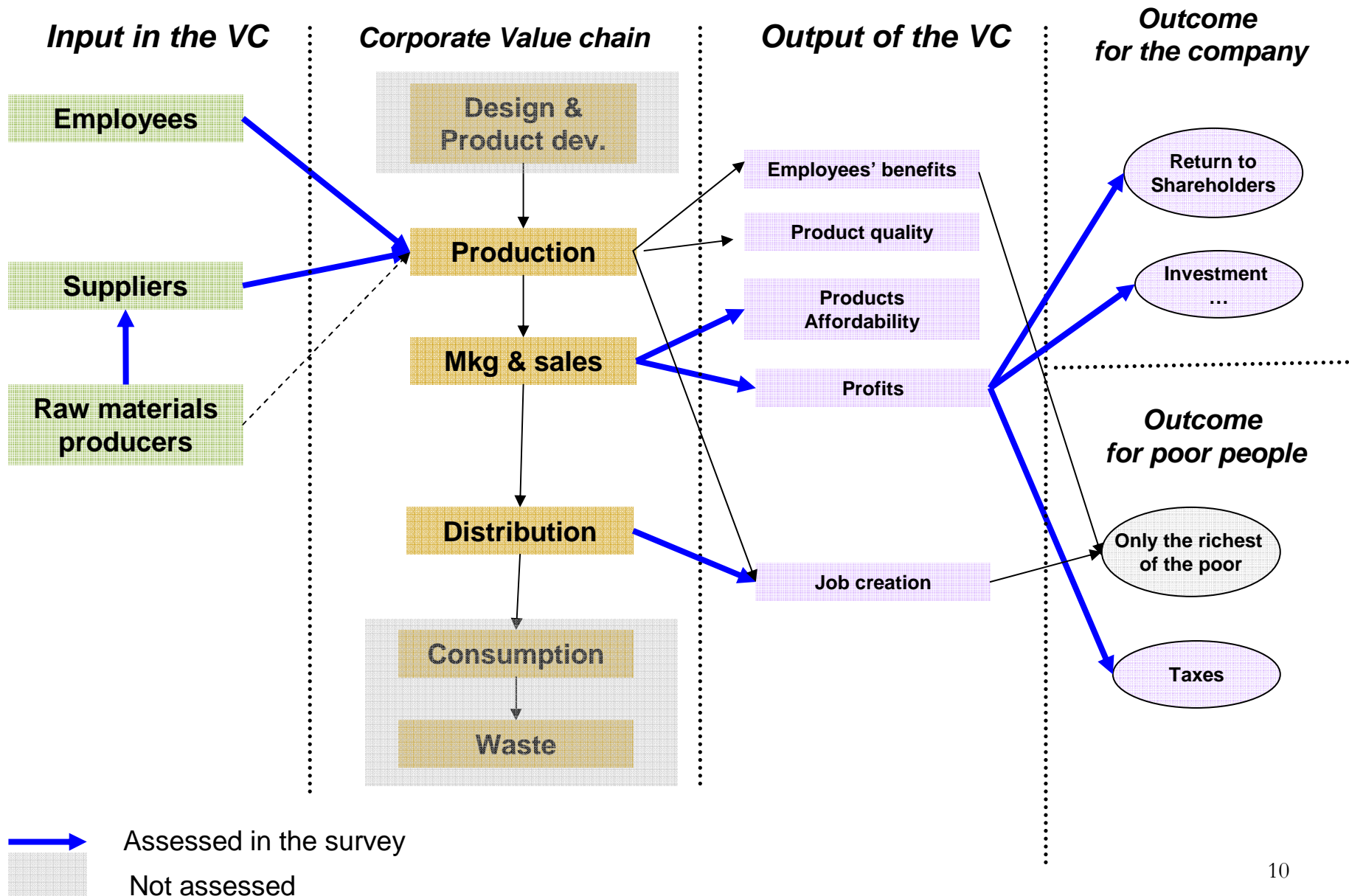
- Notre analyse prend appui sur trois cas
 - L'activité de **Unilever Indonésie**
 - Le projet BOP « **Shakti** » de **Hindustan Lever**, filiale indienne de Unilever
 - La joint venture **Danone Grameen** au Bangladesh
- Nous utilisons une version relativement simple et générique de la chaîne de valeur de l'entreprise.
- Nous nous intéressons ensuite aux activités de cette chaîne de valeur, en regardant les entrants (inputs) de la chaîne, les résultats (outputs) de ces activités et les effets (outcomes) pour les deux acteurs (populations pauvres et l'entreprise).



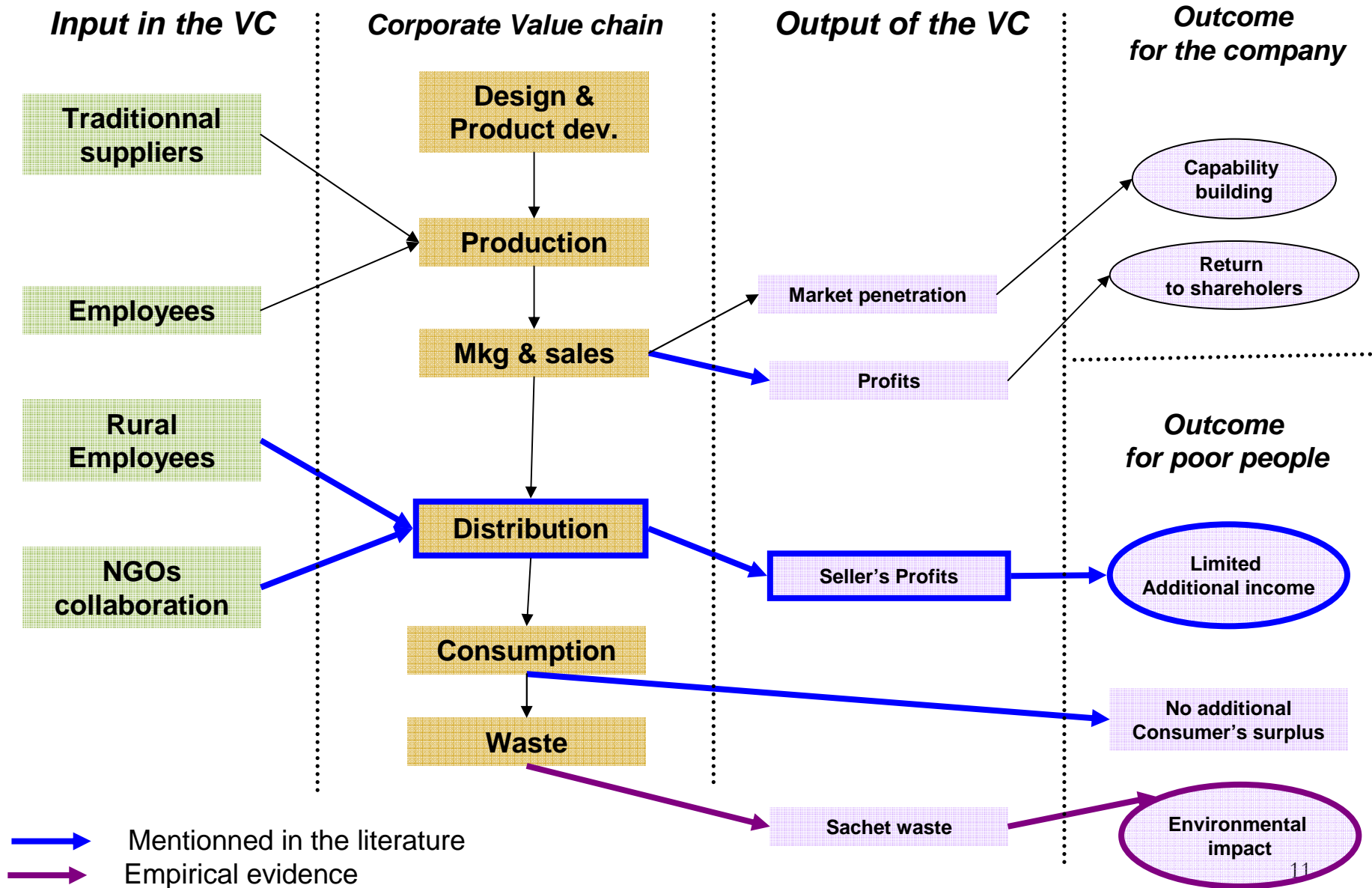
Generic Value chain



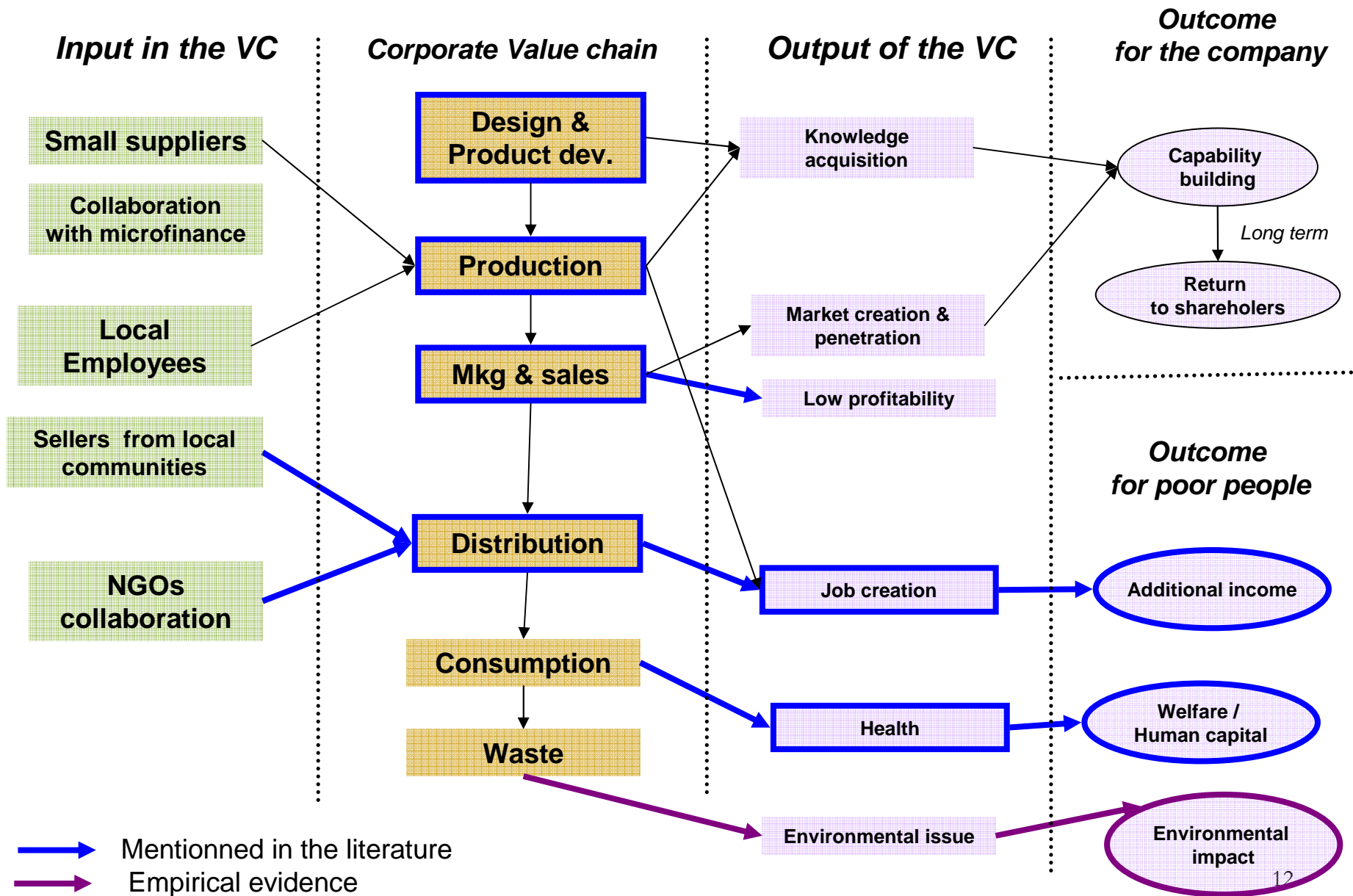
1^{er} cas : Unilever Indonesia



2^{ème} cas : Unilever « Shakti » en Inde (BoP)



3^{ème} cas : Danone-Grameen Bangladesh (BoP)



Agenda

Etat des lieux du débat sur le BoP

- Définition(s)
- Intérêts et modèles économiques des MNC

BoP et Responsabilité Sociale des Entreprises

- Introduction à l'analyse de chaîne de valeur
- Etude croisée de 3 cas

Conclusions

Conclusions (1/2)

- Les projets BoP soulèvent la question de l'incitation de l'entreprise à intégrer plus fortement des populations pauvres dans la chaîne de valeur.
- Les cas dont nous disposons permettent de distinguer au final deux grandes familles de projets BoP.
 - Une approche centrée sur la maximisation des profits faiblement innovante, d'une réplication facile
 - Une démarche se rapprochant de l'entrepreneuriat social en quête d'innovation, donnant des projets difficiles à disséminer
- La comparaison des deux cas BoP précédents suggère la relation suivante:
 - Faible Innovation + Faible intégration pop.pauvres → Forte profitabilité + réplication
 - Innovation plus forte + Forte intégration pop.pauvres → Faible profitabilité + difficile réplication

Conclusions (2/2)

- Une conclusion serait de dire qu'il est préférable d'investir dans des projets à faible innovation portés par une entreprise qui capte une grande partie de la valeur créée.
- Néanmoins, plusieurs limites importantes :
 - ❑ Les modèles faiblement innovants sont plus faciles à copier / attaquer.
 - ❑ Le levier « innovation produit » est certainement encore mal utilisé (« disembodied innovation ») pour créer une valeur mutuelle.
 - ❑ La dimension sectorielle est également forte. Quid d'autres secteurs tels que les TIC (« enabling technologies »)?
- Au final, les cas BoP ne sont pas des pratiques responsables *per se* mais des pratiques auxquelles s'applique une analyse de responsabilité, notamment au regard de ...
 - ❑ Participation / intégration des parties prenantes (« encastrement »)
 - ❑ Répartition de la valeur et conditions de l'échange
 - ❑ Impacts environnementaux et sociaux de la production / consommation

Bibliographie indicative

- Boyer, N. (2003). The Base of the Pyramid. Reperceiving Business from the Bottom Up, Global Business Network.
- Enterprise for a Sustainable World, (2006). Base of the Pyramid Protocol Version 1.0, Accessed February 20th, 2008. <http://bop-protocol.org/docs>
- Hart, S. L. and S. Sharma (2004). "Engaging Fringe Stakeholders for Competitive Imagination." *Academy of Management Executive* 18(1): 7-18.
- Hart, S. L., and M. B. Milstein. 1999. "Global sustainability and the creative destruction of industries." *Sloan Management Review*, 41(1): 23-33
- Hart, S. L. 2005. *Capitalism at the Crossroads: The Unlimited Business Opportunities in Serving the World's Most Difficult Problems*. Upper Saddle River, NJ: Wharton School Publishing.
- Hart, S. L., & London, T. 2005. Developing native capability: What multinational corporations can learn from the base of the pyramid. *Stanford Social Innovation Review*, 3(2): 28-33.
- Karnani, A. (2006) "Mirage at the Bottom of the Pyramid: How the private sector can help alleviate poverty." Volume, DOI:
- Karnani, A. (2007). *Romanticizing the Poor Harms the Poor*. Ross School of Business Working Paper Series.
- Kaye, J. (2005). *Coca-Cola India: a case study*, Dartmouth University, Tuck School of Business.
- Landrum, N. E. (2007). "Advancing the "Base of the Pyramid" debate." Strategic Management Review 1(1).
- London, T. (2006). *Beyond "Stepping Stone" Growth: Exploring New Market Entry at the Base of the Pyramid*, WRI - Ross School of Business.
- Prahalad, C. K., & Hammond, A. 2002. Serving the world's poor, profitably. *Harvard Business Review*, 80(9): 48-57.
- Prahalad, C. K., & Hart, S. L. 2002. The fortune at the bottom of the pyramid. *Strategy+Business*, 26(First Quarter): 2-14. McFalls, R. (2006). Testing the limits of "inclusive capitalism": a case study of the South Africa HP i-Community. Ghana.
- Raj, J. M. and P. Selvaraj (2006). *Social Changes and the Growth of the Indian Rural Market: An Invitation to FMCG Sector*.
- Tripathi, S. S. and S. K. De (2006). *Innovation as a Tool of Building Competitive Advantage at the Bottom of the Pyramid*.
- Warnholz, J.-L. (2007). *Poverty Reduction for Profit? A critical examination of business opportunities at the Bottom of the Pyramid*. QEH Working Paper Series, Queen Elizabeth House, University of Oxford.
- WBCSD, 2005. *Doing Business With the Poor*.
- World Resources Institute, I. F. C. (2006). *The Next 4 Billion : Market Size and Business Strategy at the Base of the Pyramid*: 164.